

조직간 통합 효과 증진을 위한 조직문화 관리방안: 대한체육회와 국민생활체육회 통합 사례 연구

윤 석 균* · 박 원 우

〈목 차〉	
I. 조직간 통합과 갈등: 대한체육회의 사례	III. 해외 스포츠조직의 통합사례: Global Benchmarking
II. 조직문화 충돌과 효과적인 관리방안	IV. 통합대한체육회 조직문화 관리방안 제시

본 연구는 2016년 통합된 통합대한체육회 사례를 바탕으로 조직간 통합 효과를 증진시키기 위한 조직문화 관리방안을 제시하고자 한다. 통합대한체육회는 그 동안 나누어 관리하였던 엘리트체육과 생활체육을 효율적으로 관리하고 대한민국의 새로운 스포츠 구조를 위해 통합되었지만, 그 성과가 기대에 미치지 못하고 있다. 이에 본 연구는 현재 통합대한체육회에서 발생하고 있는 문제의 원인을 조직문화 충돌을 통해 설명하고, 효율적 조직문화 관리방안으로 PMI(post-merger integration) 방법을 제시하였다. 문헌연구를 바탕으로 문화충돌 유형 및 문화변화 관리방법, PMI 관리방안을 제시하였고, 해외 스포츠조직 통합사례들을 검토하여 종합적으로 통합대한체육회 조직문화 관리방안을 제시하였다.

핵심 주제어 : 조직통합, 조직문화, 문화충돌, 문화변화 관리, 통합대한체육회

* 서울대학교 체육교육과 박사과정

I. 조직간 통합과 갈등: 대한체육회의 사례

조직간 통합의 대표적인 예인 합병 및 인수(Merger & Acquisition: M&A)는 조직의 생존 및 성장을 목표로 하는 기업들에게는 매력적인 전략이며, 빠르게 바뀌는 시장환경에 따라 기업의 M&A 사례는 증가하고 있다(윤경주, 2009; 윤선경 & 송영수, 2017; Graebner, Heimeriks, Huy, & Vaara, 2017). 미래에 대한 불확실성으로 인해 M&A는 조직이 살아남기 위한 필수적인 방법 중 하나이지만, 그 성공률은 비교적 낮은 편이다(Koo, 2012; Krug & Shill, 2008). 이러한 이유는 M&A 진행 시 전략, 세무, 재무, 법무 측면에만 초점에 맞춰 인적요소나 조직문화를 등한시 하였기 때문이다. 이러한 경우 조직차원의 시스템이나 목표 다양성이 증가하는 장점도 있으나, 장기적으로는 조직효과성을 낮추게 되는 문제가 발생할 수 있으며(Chakrabarti & Mitchell, 2004), 개인수준에서도 가치공백 및 사기저하, 개인 신상문제에 집착 및 심각한 스트레스 등을 유발할 수 있다(Sherer, 1994).

스포츠쪽에서도 조직간 통합과 관련된 큰 이슈가 있다. 2016년 3월 엘리트 체육을 담당하던 대한체육회와 생활체육을 담당하던 국민생활체육회가 통합되어 통합대한체육회가 발족되었다. 그러나 현재의 통합은 외양상으로는 문화체육관광부의 중재하에 대한체육회와 국민생활체육회가 중심이 되어 무난하게 이루어진 것으로 받아들여지나, 실제적으로는 여러 가지 사안들을 중심으로 집단 간의 이해가 상충하고 가치관의 차이를 드러내면서 많은 문제점들이 나타나고 있다. 그에 따라 통합 이후 현재까지도 그 후유증이 심각하다(홍승후, 2018).

통합 과정 시 발생한 구성원 간 직급 및 직제개편 문제, 통합의 취지에 맞는 사업 진행 여부, 종목별 단체의 통합에 따른 갈등 등 통합이 가져온 조직 내 잠재적 갈등의 문제들이 현재까지 지속되고 있으며, 통합대한체육회 근로자들이 인식하고 있는 조직 내 갈등 기제를 분석한 결과 두 조직의 상이한 조직문화, 직제개편에 의한 갈등, 상향식 통합을 위한 미시적 실천과업의 부재, 일원화를 위한 전략의 부재로 나타났다. 따라서, 조직 내 갈등을 해소하기 위해서는 물리적 통합을 넘어 화학적 통합을 이룰 수 있는 조직문화의 통합이 선행되어야 한다고 할 수 있다(황성하, 2017).

그렇다면 이러한 갈등은 왜 발생하는가? 이러한 질문에 대한 답은 조직통합에 있어 문화충돌 발생의 위험성을 내포하고 있기 때문이다. 통합되기 전, 대한체육회와 국민생활체육회는 상이한 조직문화를 갖고 있는 단체였다. 두 단체의 조직문화를 비교한 연구에 따르면 두 집단 간 조직문화에 차이가 있으며, 그 원인으로는 두 조직의 목적 및 역할의 차

이라 보고하고 있다. 대한체육회의 경우 올림픽이나 전국체전과 같은 엘리트체육에서 우수한 성적을 거두는 것이 주된 목표이기에 성과중심적인 업무와 역할이 주를 이루었다. 반면, 국민생활체육회의 경우 국민들의 보편적 건강증진을 위한 다양한 프로그램 개발 및 보급이 주된 목표이기 때문에 업무의 방향이 소수의 엘리트선수 층이 아닌 일반 시민이었다. 때문에 선수들의 경기력을 높이기 위한 노력보다는 생활체육 문화를 창달하는데 많은 노력을 투입하였다(장지명, 2015). 이처럼 두 조직은 추구하는 목표가 다르고, 그 목표를 달성하기 위한 조직 내 역할이 다르기 때문에 완전한 하나의 조직으로 통합되기에는 문화충돌로 인한 갈등요소가 존재한다고 할 수 있다.

한국의 체육조직 통합은 조직의 일원화를 통한 비효율성을 극복하기 위한 차원에서 그동안 적극적으로 검토돼왔고(김세환, 2015), 통합에 따른 두 조직 간의 갈등은 현재 시급하게 해결해야 할 과제라 할 수 있다. 기존의 체육조직 통합과 관련된 국내연구는 통합의 방식에 관한 연구(강신욱, 2006; 김세환, 2015), 통합과 관련된 법적인 문제에 관한 연구(김용섭, 2009; 김은경, 2015; 박동진, 2015), 통합 이후 문제점에 대한 연구(박주한, 2016; 손석정, 2017), 통합 과정에서의 갈등을 다룬 연구(정원옥, 2016; 이해령 & 류태호, 2017) 등이 다루어져 왔다. 기존 체육학 연구들에서는 통합 이후 조직문화 관리의 중요성을 언급하고 있지만, ‘그것이 왜 중요한 것인지’, ‘어떻게 관리해야 되는지’에 대한 이론적 배경은 부족하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 조직 간 통합에 있어 갈등 발생 원인과 그에 대한 방안을 조직문화 관리측면에서 설명해보고자 한다. 이러한 연구는 현재 통합 체육회의 문제를 진단하고 향후 통합 체육조직관리 측면에서 효과적인 방안을 제시할 수 있다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

II. 조직문화 충돌과 효과적 관리방안

1. 문화충돌

조직 간 통합에 있어 조직문화 관리가 필요한 이유는 문화충돌이 발생할 위험성을 내포하고 있기 때문이다. 조직발전에 도움이 되는 이상적인 문화와 현재의 문화 사이에 차이가 발생할 경우, 그 격차를 줄여 바람직한 조직문화를 실현함으로써 조직발전을 이룩하려는 취지에서 조직문화 변화관리가 필요하다고 할 수 있다. 여기에서 언급된 문화충돌이

란 ‘기존의 문화에 익숙한 구성원들이 새로운 문화에 쉽게 적응하지 못하여 발생하는 제 현상을 지칭’하는데, 새로운 문화란 동일 기업이 추구하는 새로운 혹은 이상적인 문화일 수도 있고 다른 조직의 문화일 수도 있다. 이러한 문화충돌은 다양한 원인에 의해 발생하며, 그에 따라 다양한 형태로 나타나고 구성원들이 스스로 지각하는 경우도 있지만, 반대로 전혀 인지하지 못하는 경우도 있다(박원우, 2019).

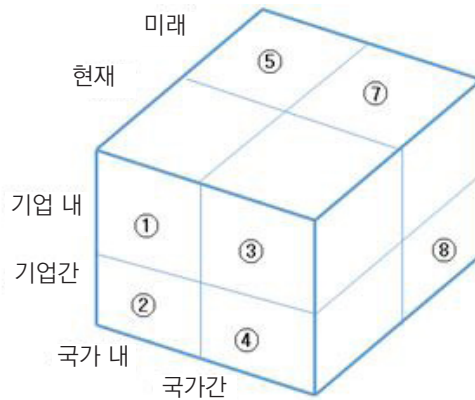
문화충돌의 유형은 원인과 현상을 분석수준에 따라 단일 기업 내(intraorganizational)와 복수 기업 간(interorganizational)으로 구분하고, 조직이 속한 국가 구분에 따라 단일 국가 내(intranational)와 복수 국가 간(international)으로 구분할 수 있다. 이를 종합하면 <표 1>와 같이 4가지 유형으로 구분할 수 있다.

〈표 1〉 문화충돌의 4유형

	국가 내	국가간
기업 내	① 유형 조직문화-개인특성 충돌, 조직-하위문화 충돌, 하위문화간 충돌	③ 유형 다국적 기업 내 상이한 문화 간 충돌
기업간	② 유형 국내 M&A 시 기업문화간 충돌	④ 유형 다국적 M&A 시 기업문화간 충돌

출처: 박원우(2019, p. 245)

통합대한체육회의 경우 국가 간 조직의 통합이 아닌 국내 조직 간의 통합이면서 동시에 상이한 두 조직인 대한체육회와 국민생활체육회의 통합이기에 ② 유형으로 분류할 수 있다. ② 유형(국가 내, 기업 간)의 경우 서로 다른 조직이 결합하는 경우(예: M&A), 조직 간의 문화격차 혹은 충돌로 인한 부작용을 해소하고자 하는 경우에 해당한다. 이와 관련된 연구들은 문화충돌 현상을 설명하면서 ‘문화적 특성 혹은 문화요소들 간의 충돌’, 즉 양쪽 문화의 문화적 차이에 의해 발생하는 갈등상황을 설명한다. 박원우(2019)는 문화충돌의 원인과 유형을 위의 <표 1>에서 더 나아가, 현재-미래 척도를 추가할 수 있다고 하였다. 이 척도는 두 가지 속성을 포함하는데, 시간상으로 보았을 때 현재와 미래의 차이, 문화 속성상으로 보았을 때 현상과 이상 간의 차이로 나타낼 수 있다. 그에 따라 3차원 문화충돌 유형모델인 ‘문화충돌 Cube’ 모델을 제시하였는데, 이는 <그림 1>과 같다. 이 모형에



〈그림〉 문화충돌의 8유형: 문화충돌 Cube

출처: 박원우(2019, p. 246)

따르면 통합대한체육회는 ⑥ 유형에도 해당할 수 있는데, ⑥ 유형은 서로 다른 조직이 결합하여 각 조직이 기존에 갖고 있는 문화와는 다른 새로운 문화를 창조하려는 경우에 해당한다.

2. 문화변화 관리의 방법

앞서 언급한 박원우(2019)의 ‘문화충돌 Cube’ 모델을 적용할 경우 통합대한체육회는 문화충돌 유형 중 ②, ⑥ 유형인 국가 내-기업 간 문화충돌 유형에 해당한다고 할 수 있다. 그렇기에 이 유형들의 문화변화 관리 방법에 대해서 분석하는 것은 향후 관리방안 제시에 있어 중요하다고 할 수 있다.

국가 내-기업 간 연구들의 대부분은 M&A 과정에서 발생하는 문화충돌 현상의 원인과 영향 및 해소방안 등을 다루고 있으며(Buono, Bowditch, & Lewis, 1985), M&A 이외의 주제를 통해 문화충돌을 다루고 있는 연구들도 존재하고 있다. Baker(1980), Bennis(1985), Croft(1990), Miller(2000) 등은 M&A가 문화충돌과 같은 기업의 문화문제(cultural problems)를 발생시키는 주요인임을 주장하였으며, 이를 위한 해결책으로 다양한 문화변화 관리방안을 제시하였다(박원우, 2019).

세계적으로 많은 기업들이 기업의 성장과 새로운 시장으로의 진출을 도모하기 위해 M&A라는 전략을 취하게 된다. 그러나 결과적으로 M&A를 실행하는 대부분의 기업들 중

50~75% 정도가 실패하게 된다(Schweiger & Weber, 1988). Price(2012)는 기업들이 M&A에 실패한 6가지 이유를 제시하였는데, 전략과의 부적합성, 적정 거래 스트럭처 혹은 거래 가격 실패, 양 회사 간 문화 오인, 명확한 의사소통의 부재, 통합 자체에 집중하는 행위, 고객과 성과 시너지에 충분한 집중을 보이지 않은 경우이다.

기업들이 M&A를 통하여 기대하였던 성과를 내지 못하고 실패한 이유에 대하여 여러 연구들에서 다루어져 왔는데, 그 중 상당수의 연구들에서 M&A 시 발생하는 문화충돌을 성과 실패의 주원인으로 지적하였다(Buono et al., 1985; Cartwright & Cooper, 1993; Chatterjee, Lubatkin, Jemison, & Sitkin, 1986; Marks & Mirvis, 1992; Schweiger & Weber, 1992; Weber, 1996). 이는 기업 간 M&A 시 서로 다른 조직문화를 갖고 있는 기업들이 하나로 통합되는 과정을 겪는 것이기에, 그 과정에서 발생하는 조직 간 문화충돌은 기업을 하나로 통합하는데 걸림돌이 될 수 있다는 것이다.

조직 간 문화의 부적합성(cultural incompatibility)으로 인하여 M&A에 실패한 사례는 상당히 많은데, 이러한 사례들을 살펴보았을 때 M&A 시 ‘문화적 적합성’이 ‘전략적 적합성’만큼 혹은 그 이상으로 중요하다는 것을 알 수 있다(Cartwright & Cooper, 1993). 은행 간의 M&A 후 재무적 성과를 비교한 실증적 연구에서도 유사한 문화를 지닌 은행 간의 합병이 상이한 문화를 갖고 있는 은행 간의 합병에 비해 더 큰 성과를 보인 것으로 나타났다(Weber, 1996). M&A를 실행하고자 하는 기업들은 인수대상 기업과 계약 체결 시 단순하게 재무적, 세무적, 법적 요소에 대해서만 초점을 두고 기업의 문화적 측면은 대수롭지 않게 생각하거나 계약 체결 이후 관리하는 것으로 취급했기에 위의 사례들이 나타났다고 볼 수 있다. M&A 체결 전 상대기업의 문화를 측정하고 M&A를 시행하는 기업이 전체의 28%밖에 안된다는 Hay Group의 조사결과는 현 상황을 잘 나타낸 결과라 할 수 있다(DeVoge & Spreier, 1999).

즉, M&A를 추진함에 있어 반드시 고려해야 되는 절차와 내용인 기업실사(duediligence)의 경우 핵심성공요인(Critical Success Factor: CSF)이라 할 수 있지만, M&A 관련 전문가들이 CSF를 철저히 고려함에도 불구하고 M&A가 실패하는 것은 핵심실패요인(Critical Failure Factor: CFF)을 고려하지 못했기 때문이다. 박원우(2019)는 M&A 과정에서 CSF로서 법무, 재무, 세무적 측면뿐만 아니라, CFF로서 문화적 측면 역시 핵심적으로 다루어져야 한다고 하였다. 그러면서 동시에 조직 간 통합에 따른 긍정적 시너지 효과를 실현하기 위해서는 기존의 사후 통합관리(post-merger integration)뿐만 아니라 통합 사전 준비(pre-merger integration) 역시 철저히 해야 한다고 하였다. 따라서, 기존에 많이 통용되

고 있는 PMI란 용어도 ‘pre’ 부분도 강조하기 위하여 ‘pre- and post-merger integration’ 즉, P²MI 로 표기하는 것을 제안하였다.

3. 조직문화 통합의 유형과 방법

M&A와 관련된 문화통합 과정에 관한 규범적 모델(prescriptive model) 중 Nahavandi와 Malekzadeh(1988)의 모델이 가장 정교한 모델이라 할 수 있다. 이 모델은 성공적 문화통합을 이루기 위한 개념적 틀을 제시하고 있기에, M&A 시 문화충돌을 어떻게 측정할 것인지와 함께 어떻게 문화통합에 성공할 수 있는지에 대한 방향을 제시해줄 수 있다. 두 조직의 결합 과정에서 조직문화의 충돌이 발생할 때, 임직원들이 서로의 문화를 어떻게 평가하는가에 따라 문화충돌의 정도나 해결방법이 달라진다고 할 수 있다. 조직문화 통합의 유형은 인수된 기업의 구성원이 자신들의 기존문화를 유지하려는 정도(자기문화 애착도)와 상대측의 문화를 수용하려 하는 정도(상대문화 수용도)이다. 이들 두 요인에 따라 조직문화 통합 유형은 <표 2>와 같이 4가지로 구분할 수 있다. 이들 4가지 유형은 인수한 기업의 입장에서 ‘다문화 수용의 정도’와 ‘다각화 전략’에 따라 <표 3>와 같이 분류할 수 있다.

<표 2> 인수된 기업(Acquired Firm)의 조직문화 통합유형

		기존문화의 유지희망	
		매우 강함	전혀 아님
인수기업 문화의 매력도	매우 매력적	융합형	동화형
	전혀 아님	분리형	탈문화형

출처: Nahavandi & Malekzadeh(1988: 박원우, 2019, p. 254 재인용)

통합대한체육회의 경우 기존 대한체육회의 조직으로 일원화 시켰다는 점에서 4가지 유형 중 ‘동화형(Assimilation)’이라 할 수 있다. 동화의 방법에는 인수기업 측에 의하여 일방향적으로 이루어지는 강제적 동화와 양측 임직원이 모두 참여하는 자발적 동화가 있다. 대한체육회의 일방적 추진과정에 비추어 보았을 때, 통합대한체육회는 강제적 동화의 한

사례로 볼 수 있다. 강제적 동화의 경우 인수기업이 우월증후군(superiority syndrome)에 빠져 피인수기업의 정체성을 무시함으로써 발생하기에, 대부분 문화적 충돌과 저항을 야기하는 경향이 있다.

〈표 3〉 인수한 기업(Acquiring Firm)의 조직문화 통합유형

		다문화 수용의 정도	
		매우 강함	전혀 아님
다각화 전략: 전략적 연계성	매우 매력적	융합형	동화형
	전혀 아님	분리형	탈문화형

출처: Nahavandi & Malekzadeh(1988: 박원우, 2019, p. 255 재인용)

4. PMI 관리방안

통합대한체육회의 경우 이미 대한체육회와 국민생활체육회가 통합되어 박원우(2019)가 언급한 P²MI는 이미 시점상 지났기에 PMI측면이라도 잘 관리할 수 있는 방안을 찾아야 할 것이다. 기업의 M&A 시 실패의 주된 원인은 합병 후 조직문화 통합에 실패했기 때문이다(Buono et al., 1985; Datta & Puia, 1995; McCann & Gikey, 1988; Meeks, 1977; Weber & Camerer, 2003). 기업 합병 후 조직문화 통합 성공 요인을 분석한 연구에 따르면, 직접적인 의사소통, 보상과 혜택에 대한 동기 부여, 강력한 경영 리더십과 같은 직원 유지(employee retention) 요인과 효과적인 오픈 커뮤니케이션, 문화 통합 프로그램을 통한 조직 간 문화 이해증진과 같은 조직문화 관리 요인을 PMI 성공에 핵심적 요인이라 하였다(Park & Kim, 2018).

PMI의 성패요소에 관한 연구는 크게 전략적 관점, 행위적 관점, 그리고 기업가적 관점 등 3가지 학파들을 중심으로 진행되었다(류주한, 2016). 첫 번째, 전략적 관점은 인수-피인수 기업간 내적·외적 연계성의 결여를 PMI의 중요한 요인으로 설정한다. 내적연계성은 기업간 관리방식, 전략적 방향성, 기업문화, 성과개념 등 조직의 행위, 문화나 심리와 같은 soft적 요소를 의미하고(Quah & Young, 2005; Cartwright & Cooper, 1993), 외적연계성은

기업간 타깃으로 삼고 있는 시장, 시장에서의 위치, 생산품의 유사성 등 Hard적 요소를 의미한다(Homburg & Bucerius, 2006). 두 번째, 행위적 관점은 문화적 통합과 통합의 수준이 성공적 통합의 핵심이라 본다. 문화적 통합은 상호존중과 문화적 융합 없이는 인적통합을 이룰 수 없고 인적통합 없이는 업무통합 역시 순조롭지 못한다는 것을 의미하고(Kennedy, Boddy, & Paton, 2006), 통합수준의 결정은 공동의 목표를 달성하기 위해 피인수기업에 대한 통제, 조정을 결정하는 것을 의미한다. 세 번째, 기업가적 관점은 최고경영진의 역할과 통합수행역량을 핵심요소로 파악하는 관점이다. 그에 따라 리더십과 통합의 속도를 중요시 하는데 리더십은 관계적, 상황적, 봉사적, 감화적, 책무관리적 리더십을 가져야 하며(Carbonara & Caiazza, 2009), 이해관계자들이 갖고 있는 불안감과 성과에 대한 불확실성을 사전에 차단하고 비전을 제시하는 것이 리더가 수행해야 되는 중요한 임무라 할 수 있다(Caiazza & Volpe, 2015). 통합속도는 인수 후 기업간 통합이 완결이나 완성되기까지의 소요시간이나 경과정도를 의미한다(Angwin, 2004). 일반적으로 사전에 인수기업이 설정한 통합계획대로 실제 통합이 진행된 경우 통합속도가 적절한 것으로, 지체된 경우 통합속도가 느린 것으로 판단하고 있다(류주한, 2008). 통합의 속도는 무조건적으로 서두르기보다는 경쟁사들의 대응, 외부환경과 제도변화, 피인수기업 문화, 통합의 성격 등을 종합적으로 고려하여 최적의 통합속도로 조직을 이끌어갈 수 있는 리더십이 요구된다고 볼 수 있다.

한국기업의 실정과 기업문화에 적합한 인수 후 통합 전략을 제시한 류주한(2016)의 연구에 따르면, PMI와 관련하여 한국 기업들은 비관적 사업인수에 따른 통합의 어려움, 기업문화 차이, 통합전략의 부재, 실행경험 부족, 리더의 역할 부재와 같은 문제점을 갖고 있고, 통합 리더십, 세밀한 통합전략 마련, 학습역량 강화를 통한 개선방안을 제시하였다. 이를 바탕으로 통합대한체육회 역시 소통 역량을 통한 통합리더십을 발휘해야 할 것이며(Barkema & Schijven, 2008), 이러한 소통 못지않게 치밀한 PMI 전략을 수립하고 이를 실행할 수 있는 관리역량을 갖춰야 할 것이다(Cohen, Birkin, Cohen, Garfield, & Webb, 2006; Olie, 1994). 또한, 피인수기업으로부터 지식을 제대로 습득할 수 있는 노하우 혹은 학습역량이 PMI에 있어 필수적으로 요구되는 것과 같이 조직 전체가 상시 PMI 전략을 준비하고 학습하는 분위기를 조성하는 것이 중요하다고 할 수 있다(Vermeulen & Barkema, 2001).

III. 해외 스포츠조직의 통합사례: Global Benchmarking

공공스포츠조직은 국민체육진흥법 제 2조 제9호의 규정에 의거하여 체육에 관한 활동 또는 사업을 목적으로 설립된 법인 또는 단체를 의미한다. 국민체육진흥법상의 법정 법인으로서 국민체육진흥공단, 대한체육회가 있으며, 이 외 민간에서 체육에 관한 활동을 하고 있는 여러 단체들을 포함한다(강신욱, 2006). 스포츠조직은 일반적인 공공조직에 비해 상대적으로 자율적이고 독립적인 활동이 보장될 필요가 있으며, 그에 따라 조직성과 효율 및 환류가 상대적으로 원활하다고 볼 수 있다(박상현, 2019).

국내 스포츠조직 통합과 관련된 연구들은 궁극적으로 대한민국 체육계의 발전방안을 모색했다는 점에서 의의를 갖을 수 있지만, 대부분이 기술적 연구이고 그 내용 또한 중첩되는 부분이 많아 현재 문제를 진단하는데 있어 한계를 갖고 있다(정원욱, 2016). 이 장에서는 스포츠조직 통합과 관련된 해외 사례들을 살펴보고 스포츠조직 통합과 관련된 고려사항들을 제시해 보고자 한다.

해외 스포츠조직 통합과 관련된 사례들은 크게 민간측면에서 스포츠조직의 통합과 공공 스포츠조직통합 사례로 구분할 수 있다. 민간측면에서 조직통합 사례를 살펴보면, ABA(American Basketball Association)와 NBA(National Basketball Association) 통합, NFL(National Football League)과 AFL(American Football League) 통합, NHL(National Hockey League)과 WHA(World Hockey Association) 통합 등과 같은 동일종목 프로스포츠 단체 간의 통합이 대표적인 사례라 할 수 있다. 이 사례들의 경우, 같은 종목안에서 경쟁하고 있던 프로스포츠조직을 흡수 통합한 사례들이다. 재정적 문제, 프로리그의 확장 등의 사유로 경쟁에서 도태한 한 프로스포츠조직을 다른 조직이 흡수 통합한 사례라 할 수 있다. 이들의 통합은 동일종목 안에서 발생하는 프로스포츠조직 간 통합이기에 조직의 목적 및 방향성이 비슷한 일방향적 흡수 통합이며, 여러 해를 거쳐 각 리그 수장 간의 의견 조율을 통해 조직을 통합한 성공적 사례들이라 볼 수 있다.

공공스포츠조직 통합사례들을 살펴보면, 영국의 경우 2000년대 후반 글로벌 금융위기로 인해 2010년 집권한 보수당-자민당 연립 정부는 긴축재정 기조하에 작은 정부를 지향하게 되었고, 효율성을 전제로 비정부 공공기관들에 대한 구조조정을 실시하게 된다. 엘리트체육과 생활체육에 초점을 두고 있는 두 기관인 UK 스포츠(UK Sport)와 스포츠잉글랜드(Sport England)를 분리해서 운영하는 것과 통합하여 운영하는 것 중 어느 것이 더 효율적인 것인가에 대한 논의가 이에 따라 시작되었다. 2015년 'UK 스포츠 및 스포'

츠잉글랜드 3개년 평가(Triennial Review of UK Sport and Sport England)’에서 현재의 시스템대로 UK 스포츠와 스포츠 잉글랜드가 각각의 영역을 담당하는 것이 각각의 기능을 수행하기에 더 적합하다는 결론을 도출하였고, 현재 독립된 조직으로서 공존하고 있다(한국스포츠개발원, 2016). 뉴질랜드는 2000년 정권을 잡은 노동당이 ‘체육계의 통제 기구(leadership)를 마련하겠다.’는 공약을 앞세워 ‘Ministerial Taskforce on Sport, Fitness & Leisure(MTSFL)’를 설립하였고, 이 TF팀의 권고안에 따라 2001년 Hilary Commission for Sport and Recreation, Sports Foundation, Office of Tourism and Sport와 같은 공공스포츠조직을 통합하여 ‘Sport and Recreation New Zealand(SPARC)’를 탄생시켰다. 위의 공공스포츠조직 통합 사례들을 살펴보았을 때, 통합의 중요한 목적은 조직의 효율성 증대 특히, 정부 예산의 효율적 사용에 있다고 볼 수 있다. 또한, 통합의 주체 역시 정부 주도로 이루어 지기에 개별 조직들의 필요로 인한 능동적 통합이 아닌 수동적 통합이 이루어져, 스포츠 조직의 자율성을 침해하였고 공공성 증대라는 요소를 단순히 참여율의 증가와 같은 양적 지표로만 평가했다는 비판적 의견이 나왔다(Sam & Jackson, 2004).

해외 스포츠조직 통합과 관련된 연구들은 대부분 정부의 정책에 따른 통합과 관련된 연구들이 대부분이었고, 통합 시 각 조직변화 과정 및 관리에 대한 연구들은 극히 드문 실정이다. 1994년 캐나다 아마추어 하키협회(Canadian Amateur Hockey Association)와 하키 캐나다(Hockey Canada)의 통합사례를 분석한 연구에서는 조직의 원형 체계(archetype framework)를 중심으로 통합과정을 분석하였다(Stevens, 2006). 스포츠조직의 원형체계를 가치(value), 시스템(system), 구조(structure) 요소로 나누었고(Cousens, 1997; Greenwood, Hinings, & Brown, 1990; Kikulis, Slack, & Hinings, 1992, 1995a, 1995b), 조직의 통합은 이러한 개별 조직의 원형체계가 단계를 거쳐 점차적으로 통합되는 것을 의미한다고 하였다. 이를 바탕으로 통합된 조직은 특정 조직의 원형 요소를 그대로 반영하거나 혹은, 새로운 원형 요소를 갖게 된 조직으로 변형된다고 주장하였다(Cooper, Hinings, Greenwood, and Brown, 1996).

〈표 4〉 통합 전 캐나다 아마추어 하키협회와 하키 캐나다의 원형(Archetypes)

구성요소		Design A	Design B
Organization		캐나다 아마추어 하키협회	하키 캐나다
Values	orientation	Community association, mission based, service focus	Commercial agency, market based, profit maximization focus
	domain	Grassroot network, broad scope, members + participants	Men's National Team, narrow scope, sponsors + consumers
Systems	governance	Volunteer board management	Corporate board guidance
	control	Operational & strategic	Marketing/financial & strategic
	decision making	Consensual	Individual and directive
Structure	differentiation	Tall structure	Flat structure
	integration	Indirect and complex	Direct and simple

출처: Stevens(2006)

Stevens(2006)의 연구는 공공스포츠조직의 통합이 단계를 거쳐 새로운 조직구조로 재편될 수 있다는 것을 캐나다 하키협회의 통합사례를 통하여 확인해주었다, 특히, 이러한 새로운 조직구조는 통합으로 인한 각 조직 간의 문화충돌이 부정적인 것만이 아니라 새로운 조직의 가치를 창출할 수 있다는 점에서 의의를 가질 수 있다고 볼 수 있다. 즉, 통합대한체육회 역시 현재 조직 간 문화충돌이 발생하여 통합조직 내 여러 문제와 갈등이 발생하고 있지만, 지금부터라도 통합 이후 조직문화의 효과적 관리방안을 마련한다면 조직성과 극대화 및 스포츠조직의 새로운 가치창출 등 여러 긍정적인 요소를 마련할 수 있을 것이다.

〈표 5〉 통합 후 캐나다 하키협회의 원형(Archetypes)

구성요소		
Values	orientation	Revenue enterprise, service properties, revenue generation focus
	domain	System wide, broad scope, sponsor + members
Systems	governance	Divisionalized
	control	Strategic and market/financial
	decision making	Operations – individual, governance – collective
Structure	differentiation	Tall structure
	integration	Limited and complex

출처: Stevens(2006)

IV. 통합대한체육회 조직문화 관리방안 제시

공공스포츠조직의 통합은 신자유주의 이데올로기를 바탕으로 조직운영의 효율성 극대화 및 조직의 역할을 분명하게 하기 위하여 세계적으로 정부주도 하에 ‘Modernization’이라는 측면에서 이루어지고 있다(Houlihan & Green, 2009). 통합대한체육회 역시 이러한 흐름에 발맞춰 엘리트체육을 담당하고 있던 대한체육회와 생활체육을 담당하고 있는 국민생활체육회를 통합하여 스포츠의 전 영역을 아우를 수 있는 효율적 운영을 위한 공공스포츠조직의 통합이다. 하지만, 양 조직의 통합에 있어 전략의 부재, 조직 간 이해관계를 고려하지 못한 일방향적 통합 등으로 인하여 여러 문제점을 야기하였고, 그로 인하여 현재까지도 큰 후유증을 남긴 상태이다. 이 연구는 이러한 문제가 발생한 원인에 대한 분석과 향후 관리방안을 제시하기 위하여 조직문화 관리측면에서 이론적 접근을 시도하였고 해외의 스포츠조직사례를 통하여 시사점을 도출해 보았다.

조직간 통합은 상이한 조직문화를 갖고 있는 조직들의 만남이기에 문화충돌을 발생시키기 충분하다. 따라서, 조직간 통합을 위해서는 문화변화 관리능력이 필수적이라고 할 수 있다. 통합대한체육회는 문화충돌의 유형 중 조직간-국가내 문화충돌이고, 이에 따라

P²MI(pre- and post-merger integration)를 통한 조직문화의 통합을 핵심적으로 다루었어야 했다. 하지만, 이미 조직간 통합은 이루어졌기에 PMI(post-merger integration)측면이라 도 잘 관리할 수 있는 방안을 찾는 것이 현실적이라 할 수 있다. 기존 문헌들과 해외 사례들을 바탕으로 통합대한체육회 조직문화 관리방안에서 핵심적으로 고려해야 할 점은 다음과 같다.

우선 통합전략을 수행하는데 있어 주도권을 갖고 프로젝트를 이끌어 갈 수 있는 확고한 리더십이 필요하다. 스포츠조직의 민간측면이긴 하지만 ABA-NBA 통합 등과 같은 프로스포츠리그의 통합사례를 살펴보면 양 조직의 수장이 각 조직의 문제점을 개선하고 더 큰 목적을 위하여 통합에 대한 결정을 내렸으며, 그에 따라 의견 조율을 통해 각 조직의 장점을 극대화하여 성공적인 조직의 통합을 이루었다. 현재 미국 4대 프로스포츠의 발전은 이러한 조직의 혁신을 통한 대표적 성공사례라 할 수 있다.

통합에 있어 리더십의 핵심요인은 소통 역량으로 볼 수 있으며, 이를 강화하기 위한 6가지 원칙을 기존 연구들에서 제시하였다(Barkema & Schijven, 2008; Carbonara & Caiazza, 2009). 첫 번째, 조직통합 후 각종 현안과 이슈들을 적절한 시기에 직원들에게 공개하여 정보로부터 소외되는 임직원이 발생해서는 안된다. 두 번째, 반드시 사실에 입각한 정보를 지역적이지 않게 포괄적으로 공개해야 한다. 세 번째, 반드시 정보공개는 지속적으로 이루어져야 한다. 네 번째, 공개된 정보는 직원들이 신뢰할 수 있을 만큼 합리적이고 정당해야 한다. 다섯 번째, 임직원들과의 소통을 통해 조직의 변화 및 구조조정의 근거와 타당성 등을 정당화시킬 수 있어야 한다. 여섯 번째, 공식적으로 조직 내 소통 프로그램을 마련하여 직원들과 임원들 간의 직접적인 커뮤니케이션이 이루어질 수 있는 창구 및 수단을 마련해야 한다. 이와 같은 방법은 조직통합에 있어 리더의 중요한 역량은 공유하고 화합하는 소통의 리더십임을 인지해야 한다는 것이다(류주한, 2016).

둘째, 이러한 소통 못지않게 중요한 것은 치밀한 통합 후 전략수립 및 실행할 수 있는 관리역량이다. 통합대한체육회의 경우 조직의 일원화를 위한 전략의 부재가 직원들이 인식하고 있다는 점에서 중요하다고 할 수 있다(황성하, 2017). 통합전략은 통합 막 전막후에 구체화하기보다는 실사 단계부터 방향성과 틀을 명확히 선정해야 한다(Cohen et al., 2006; Olie, 1994). 미리 통합계획을 세우고 이에 맞춰 수행할 경우 직원들을 안정화시키고 조직을 정상화하는데 큰 역할을 하기 때문이다(류주한, 2016). 하지만, 통합대한체육회는 이미 통합되었기에, 통합 후 전략을 수립해야 할 것이다. 일반 기업의 M&A 시 보통 PMI 전담팀을 구성하여 실사작업과 함께 조직간 문화 차이, 조직운영체계, 전략

적 방향성 등에 대해 세밀하게 분석하고 적합한 실행로드맵을 구성한다(Quah & Young, 2005). 이러한 방법의 경우 임직원들은 PMI 전담팀이 설계한 통합전략을 수동적으로 따르기보다는 능동적으로 실행 가능한 방안을 구축할 수 있다. 또한, 통합전략 수립 시 부서별, 기능별 통합안을 따로 만들어 나름의 순서와 절차를 정하도록 하고 있다(Ashkenas & Francis, 2000; Monin, Noorderhaven, Vaara, & Kroon, 2013). 일반적으로 업무통합과 인적통합을 큰 축으로 분류하여 진행하도록 권고하고 있는데, 특히, 인적통합의 경우 단기간에 추진되기 어려운 사안이기에 시일을 두고 추진할 수 있어야 한다.

셋째, 통합된 조직의 전체가 항상 PMI 전략을 준비하고 학습할 수 있는 분위기를 조성해야 한다. 공공스포츠조직의 통합은 국내외적으로 실제 경험할 수 있는 사례가 많지 않다. 따라서, 이러한 조직결합을 경험한 것이 대부분 처음이기에 전 직원이 해외 스포츠조직의 지식을 배우고 경험을 공유 및 소통할 수 있는 학습역량을 키워가는 것이 중요하다고 할 수 있다(류주한, 2016).

본 연구는 통합대한체육회의 현상을 진단하고 향후 조직문화 관리측면에서 효과적인 방안이 무엇인지를 제시하는데 목적을 두었다. 이를 위해 조직문화 충돌 현상과 충돌 유형에 따른 조직문화 관리방안을 기존 문헌들을 통해 이론적으로 분석하였고, 해외 스포츠조직 사례들을 탐색해 보았다. 세계적으로 정부 주도 하에 효율성 극대화를 위한 스포츠조직의 통합을 실행하고 있지만, 수동적 통합이기에 조직통합 후 문제점들을 야기하고 있다. 이러한 점은 통합대한체육회 역시 마찬가지이기에 앞서 언급한 조직문화 관리방안을 통해 물리적 통합을 넘어서 화학적 통합이 이루어질 수 있어야 할 것이다. 성공적인 조직의 통합은 캐나다 하키협회의 통합사례와 같이 조직의 새로운 구조와 가치를 창출할 수 있다. 통합대한체육회 역시 현재의 상황을 슬기롭게 극복한다면 대한민국 스포츠의 새로운 출발을 마련할 수 있는 기동 역할을 지속적으로 담당할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강신욱(2005). “체육단체 구조조정 더 이상 미룰 수 없다.” 체육문화위원회, 체육기구의 합리적 개편을 위한 토론회(4-10), 서울: 문화연대 (준) 체육문화위원회.
- 김세환(2015). “한국체육조직의 통합을 위한 정책 우선순위와 실천 방안.” 충남대학교 대학원 박사학위논문.

- 김용섭(2010). “스포츠단체의 통합논의와 국민생활체육회의 법정법인화 문제.” 한국스포츠엔터테인먼트법학회지, 13(1), 59-83.
- 김은경(2015). “통합체육회 정관 및 제반 규정 정비를 위한 과제.” 한국스포츠엔터테인먼트법학회지, 18(4), 29-51.
- 류주한(2008). “인수합병 후 성공적 통합에 관한 탐험적 연구: 통합속도를 중심으로.” 기업경영연구, 15(3), 263-286.
- 류주한(2016). “기업인수 후 갈등해소와 통합전략의 성공요인: 한국형 모델의 탐색과 제안.” 분쟁해결연구, 14(1), 69-101.
- 박동진(2015). “통합체육회 설립을 위한 등기절차상의 과제.” 한국스포츠엔터테인먼트법학회지, 18(4), 105-129.
- 박상현(2019). “스포츠공공기관의 조직자율성: 조직유형을 중심으로.” 한국사회체육학회지, 78, 361-369.
- 박원우(2019). 조직문화 변화관리. 경기: (주) 생능.
- 박주한(2016). “통합 대한체육회의 비전과 정책목표: 비평과 과제.” 한국체육철학회지, 24(4), 155-172.
- 손석정(2015). “체육단체 통합에 따른 대한체육회와 국민생활체육회 하부조직의 법적 지위 고찰.” 한국스포츠엔터테인먼트법학회지, 18(4), 86-104.
- 윤경주(2009). “합병기업의 통합과정에서 조직문화충돌이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구.” 노동연구, 17, 183-217.
- 윤선경 & 송영수(2017). “피드백 환경과 가치일치가 조직변화저항 및 조직변화몰입에 미치는 영향: 금융사 간 PMI(합병 후 통합) 과정을 중심으로.” HRD 연구, 19(1), 1-34.
- 이해령 & 류태호(2017). “옹호연합모형으로 본 체육단체 통합과정.” 한국체육정책학회지, 15(3), 117-134.
- 장지명(2015). “체육단체의 조직문화가 조직 내 사회자본과 조직효과성에 미치는 영향.” 충남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 정원옥(2016). “대한민국체육단체 통합 갈등과정 분석연구.” 한국외국어대학교 대학원 석사학위논문.
- 한국스포츠개발원(2016). 해외 스포츠정책 동향 분석: 체육정책 거버넌스 및 주요 이슈 관련 정책비교. 서울: 한국스포츠개발원.
- 황성하(2017). “통합체육회 근로자가 인식하는 조직 내 갈등기제와 개선방안.” 한국체육학회지, 56(4), 431-442.
- 홍승후(2018). “체육회의 통합과정과 정책과제.” 한국사회체육학회지, 71, 125-139.
- Angwin, D. (2001). “Mergers and acquisitions across European borders: National perspectives on

- preacquisition due diligence and the use of professional advisers.” *Journal of World Business*, 36(1), 32-57.
- Ashkenas, R., & Francis, S. (2000). “Integration managers: Special leaders for special times.” *Harvard Business Review*, 78, 108-117.
- Baker, E. L. (1980). “Managing organizational culture.” *Management Review*, 69(7), 8-13.
- Barkema, H. G., & Schijven, M. (2008). “How do firms learn to make acquisitions? A review of past research and an agenda for the future.” *Journal of Management*, 34(3), 594-636.
- Bennigson, L. A. (1985). “Managing corporate cultures.” *Management Review*, 74(2), 31-32.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis III, J. W. (1985). “When cultures collide: The lived experience.” *Human Relations*, 52(5), 609-629.
- Caiazza, R., & Volpe, T. (2015). “M&A process: a literature review and research agenda.” *Business Process Management Journal*, 21(1), 205-220.
- Carbonara, G., & Caiazza, R. (2009). “Factors affecting M&A success: a starting point for the topic renaissance.” *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 15(1), 92-98.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993a). “The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society manager.” *Human Relations*, 46(3), 327-348.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993b). “The role of cultural compatibility in successful organizational marriage.” *Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Chakrabarti, A., & Mitchell, W. (2004). “A Corporate level perspective on acquisitions and integration.” *Advances in Mergers and Acquisitions*, 4, 1-21.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., & Weber, Y. (1992). “cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital.” *Strategic Management Journal*, 13(5), 319-334.
- Cohen, C. F., Birkin, S. J., Cohen, M. E., Garfield, M. J., & Webb, H. W. (2006). “Managing conflict during organizational acquisition.” *Conflict Resolution Quarterly*, 23(3), 317-331.
- Cooper, D., Hinings, C. R., Greenwood, T., & Brown, J. (1996). “Sedimentation and transformation in organizational change: The case of Canadian law firms.” *Organization Studies*, 17, 623-647.
- Cousens, L. (1997). “From diamonds to dollars: The dynamics of change in AAA baseball franchises.” *Journal of Sport Management*, 11, 316-334.
- Croft, A. C. (1990). “The case of the missing corporate culture.” *Public Relations Quarterly*, 35(1), 17-20.

- Datta, D. K. (1991). "Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration." *Strategic Management Journal*, 12(4), 281-297.
- Datta, D., & Puia, G. (1995). "Cross border acquisitions: An examination of the influence of relatedness and cultural fit on shareholder value creation in U.S. acquiring firms." *Management International Review*, 35(4), 337-359.
- DeVoge, S., & Spreier, S. (1999). "The soft realities of mergers." *Across the Board*, 36(10), 27-32.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Brown, J. (1990). "P2-form strategic management: Corporate practices in professional partnerships." *Academy of Management Journal*, 33, 725-755.
- Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N., & Vaara, E. (2017). "The process of postmerger integration: A review and agenda for future research." *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-32.
- Homburg, C., & Bucerius, M. (2006). "Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness." *Strategic Management Journal*, 27(4), 347-367.
- Houlihan, B., & Green, M. (2009). "Modernization and sport: The reform of sport England and UK Sport." *Public Administration*, 83(3), 678-698.
- Jemison, D., & Sitkin, S. (1986). "Corporate acquisitions: A process perspective." *Academy of Management Review*, 11(1), 145-163.
- Kennedy, G., Boddy, D., & Paton, R. (2006). "Managing the aftermath: Lessons from the Royal Bank of Scotland's acquisition of NatWest." *European Management Journal*, 24(5), 368-379.
- Kikulis, L., Slack, T., & Hinings, C. R. (1992). "Institutionally specific design archetypes: A framework for understanding change in national sport organizations." *International Review for the Sociology of Sport*, 27, 343-370.
- Kikulis, L., Slack, T., & Hinings, C. R. (1995a). "Sector-specific patterns of organizational design change." *Journal of Management Studies*, 32, 67-100.
- Kikulis, L., Slack, T., & Hinings, C. R. (1995b). "Toward an understanding of the role of agency and choice in the changing structure of Canadian National Sport Organizations." *Journal of Sport Management*, 9, 135-152.
- Koo, J. S. (2012). "Theoretical research on the determinants of successful M&A focusing on post merger integration and organizational culture in cross-border transaction: A research review."

- The Bulletin of Graduate School of Commerce*, Waseda University 75, 33-56.
- Krug, J. A., & Shill, W. (2008). "The big exit: Executive churn in the wake of M&As," *Journal of Business Strategy*, 29(4), 15-21.
- Marks, M., & Mirvis, P. (1992). *Managing the merger*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McCann, J. E., & Gilkey, R. (1988). *Creating and managing successful mergers and acquisitions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Meeks, G. (1977). *Disappointing marriage: A study of the gains from merger*. CUP Archive.
- Miller, R. (2000). "How culture affects mergers and acquisitions," *Industrial Management*, 42(5), 22-26.
- Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E., & Kroon, D. (2013). "Giving sense to and making sense of justice in post merger integration," *Academy of Management Journal*, 44(3), 457-476.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). "Acculturation in mergers and acquisitions," *Academy of Management Review*, 13(1), 79-90.
- Olie, R. (1994). "Shades of culture and institutions-in international mergers," *Organization Studies*, 15(3), 381-405.
- Park, H. J., & Kim K. M. (2018). "The effectiveness of Employee Retention and organizational culture management on post merger integration in mergers and acquisition." *인적자원관리 연구*, 25(3), 61-78.
- Price, J., "Reasons Why So Many Acquisitions Fail", 2012, Available at <https://www.businessinsider.com/why-acquisitions-fail-2012-10>.
- Quah, P., & Young, S. (2005). "post-acquisition management: A phase approach of cross-border M&As," *European Management Journal*, 23(1), 65-75.
- Sam, M. P., & Jackson, S. J. (2004). "Sport policy development in New Zealand," *International Review for The Sociology of Sport*, 39(2), 205-222.
- Schweiger, D. M., & Webber, Y. (1988). "Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: An empirical investigation," *Human Resource Planning*, 12(2), 69-87.
- Sherer, J. L. (1994). "Corporate cultures: Turning 'us versus them' into 'we'." *Hospitals & Health Networks*, 68(9), 20-27.
- Stevens, J. (2006). "The Canadian Hockey Association merger and the emergence of the Amateur Sport Enterprise," *Journal of Sport Management*, 20, 74-100.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). "Learning through acquisitions," *Academy of*

Management Journal, 44(3), 457-476.

Weber, Y. (1996). "Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions," *Human Relations*, 49(9), 1181-1202.

Weber, R. A., & Camerer, C. F. (2003). "Cultural conflict and merger failure: An experimental approach," *Management Science*, 49(4), 400-415.